

Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą

Virginijus Tamaševičius

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros docentas
Faculty of Economics, Vilnius University,
Management Department, Associate Professor
El. paštas: virginijus.tamasevicius@ef.vu.lt

Galima išskirti tris metodologiškai skirtingu požiūriu, aiškinančius, kaip žinios yra plėtojamose organizacijose. Pirmasis – tai tiesinis, arba linijinis, požiūris. Jo esmė – nuoseklus žinių plėtojimas kaip kumuliatyvus procesas, einant nuo „aš nežinau / nemoku prie aš žinau / moku. Antrasis – spiralinis požiūris. Čia žinių plėtojimas yra suprantamas kaip ciklas nuosekliai pereinant nuo vieno etapo prie kito. Labiausiai paplitusiu pavyzdžiu galėtų būti organizacijos mokymosi suformuotos vienos, dviejų ir trijų kilpų mokymosi koncepcijos.

Netradiciniu žinių valdymo literatūroje yra laikytinas dialektinis požiūris į žinių plėtojamą. Pagal šį požiūrį žinių plėtojimas yra trejybinių procesas. Į jį įeina tezės, antitezės ir sintezės kūrimas. Žinių plėtojimas suprantamas ne kaip nuoseklus, nepertraukiamas procesas, o kaip laiptuota struktūra, kai nuo vieno žinojimo laiptelio žengiama ant kito aukštesnio laiptelio. Ši žinių plėtojimo prielaida yra svarbi apibrėžiant žinių valdymo ypatybes organizacijose.

Skirtingos organizacijos plėtoja savo žinių tezes, jos įdeda skirtingą prasmę į tai, ką jos laiko žinancios, išmanančios, mokančios. Skirtingos žinojimo tezės, kuriomis vadovaujasi organizacijos, leidžia diferencijuoti organizacijas pagal žinių lygį. Žinojimo plėtojimas slypi individuose ir jų sąveikoje, organizacijos turėtų sudaryti sąlygas ne tik tezėms, bet ir antitezėms plėtoti. Kritinis požiūris yra esminis žinių plėtrai.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinis mokymasis, žinių plėtojimas, dialektika

Įvadas

Žodis „dialektika“ buvusiose Rytų bloko šalyse yra įgavęs gana neigiamą kanotaciją. Oficialus šio požiūrio įteisinimas sovietiniais laikais kaip vienintelio teisingo, aiškinant visuomeninius reiškinius ir jų dinamiką, paverė jį oficialios ideologijos ir propagandos dalimi. Visa tai visuomenėje formavo neigiamas nuostatas šio požiūrio atžvilgiu. Pasikeitus laikams šios nuostatos įsivyravo ir mokslinėje bendrijoje. Istorinė šios kategorijos vartojimo patirtis – viena iš

priežasčių, kodėl dialektika, kaip mokslinio pažinimo metodas, nėra plačiai taikoma mokslinėje analizėje.

Kita priežastis – dialektiniam požiūriui aiškinant reiškinius sunku konkuruoti su struktūrine analize. Reiškinių skaidymas į sudėtines dalis ir ryšių tarp šių dalių analizė yra vyraujantis būdas ieškant paaiškinimų. Holistinis dialektinis kokybiniais metodais grindžiamas požiūris, palyginti su kiekybiniu struktūriniu priežastis ir pasekmės aiškinančiu požiūriu, turi mažiau išplėtotą

metodinių aparatą ir todėl sunkiau taikomas problemų analizei. Dialektinei analizei galima pateikti tuos pačius prieštaravimus, kaip ir kitoms naudojamoms kokybinėms metodologijoms: sudėtingas taikymas, subjektyvi naudojamų duomenų prigimtis, išvadų pagrįstumo grindimas.

Nepaisant akivaizdžių dialektinės metodologijos trūkumų, yra sričių, kur naudojant šį požiūrį galima pateikti nuoseklų ir įtikinamą įvairių reiškinių aiškinimą. Viena iš tokių sričių galėtų būti žinių plėtojimas organizacijose.

Šio straipsnio *tikslas* – naudojant dialektinę metodologiją paaiškinti žinių plėtojimo procesą organizacijose ir įvertinti šios metodologijos formuojamas galimybes aiškinti reiškinių. Empirinei analizei yra pasirinkti trijų verslo įmonių atvejai, leidžiantys iliustruoti tris skirtingus dialektinio pažinimo lygius.

Tiesinis ir ciklinis žinių plėtojimo organizacijose metodologiniai požiūriai

Žinių plėtojimas organizacijose yra svarbi organizacijų konkurencingumo, inovatyvumo savybė. Kai kalbama apie ypač sėkmingai dirbančias verslo įmones, tokias kaip *Apple*, *Google*, *Facebook*, *Samsung* ir kitas, pabrėžiamas jų gebėjimas greitai rasti naujausius technologinius sprendimus, gebėjimas pažinti vartotojus ir pateikti jiems priimtinus pasirinkimus. Visa tai byloja apie gerą tiek technologinių, tiek rinkos, tiek vadybos žinių plėtojamą šiose lyderiaujančiose pasaulyje verslo organizacijose.

Todėl žinių plėtojimo problematikos aktualumas nekelia abejonių. Problema kyla, kai bandoma paaiškinti žinių plėtojimo prigimtį. Kodėl skiriasi organizacijų žinių lygis? Kodėl organizacijos, turėjusios mažiau išteklių ir kartu galimybių, sugeba

pateikti geresnius produktus ar paslaugas už kur kas finansiškai ir rinkoje stipresnes organizacijas? Tokiu pavyzdžiu galėtų būti *Apple* ir *Microsoft* kova, kai tūkstantmečio sandūroje *Apple* vos nebankrutavo ir praradusi savo rinkos vertę lengvai galėjo būti įsigyta tuo metu vos ne monopoliste rinkoje tapusios *Microsoft* kompanijos. Tačiau viskas pasikeitė, ir dabar jau *Apple* gali didžiuotis daug didesne už *Microsoft* rinkos verte ir geresnėmis pajamomis, nors pastaroji tikrai nėra laikytina technologiškai atsilikusia ar neinovatyvia organizacija. Kaip paaiškinti tokį inovatyvumo, naujovių, rinkos išmanymo plėtojimo pavyzdį *Apple* kompanijoje? Kyla ne tik konkrečių priežasčių aiškinimo problema, bet ir fundamentalesnė šių priežasčių prigimties problema.

Galima išskirti tris pagrindinius būdus, kaip metodologiškai aiškinamas žinių plėtojimas: 1) tiesinis, ar linijinis, aiškinimas, 2) spiralinis, ar ciklinis, aiškinimas ir 3) dialektinis aiškinimas.

Pats paprasčiausias žinių plėtojimo aiškinimo būdas yra tiesinis, ar linijinis. Šis požiūris grindžiamas prielaida, kad žinios yra tiesiog kaupiamos einant nuo nežinojimo link žinojimo, nuo nemokėjimo link mokėjimo. Šis procesas yra nuoseklus ir tolygus. Tokios prielaidos nėra vyraujančios aiškinant organizacijos žinių plėtrą, tačiau jos atsiranda, kai žinių plėtojimas pasireiškia kaip šalutinis kitų sričių analizės efektas. Tokiu pavyzdžiu galėtų būti klausytojų žinių vertinimas mokymo institucijose. Norint suranguoti studentus nuo blogai iki gerai besimokančių, naudojama paprasta vertinimo skalė, kur 5 balai reiškia silpną žinojamą, o kiekvienas aukštesnis balas – vis geresnį žinojimo lygį.

Pritaikius šį požiūrį organizacijoms, tai reikštų, kad, pavyzdžiui, technologinės ar rinkos žinios organizacijose irgi gali būti

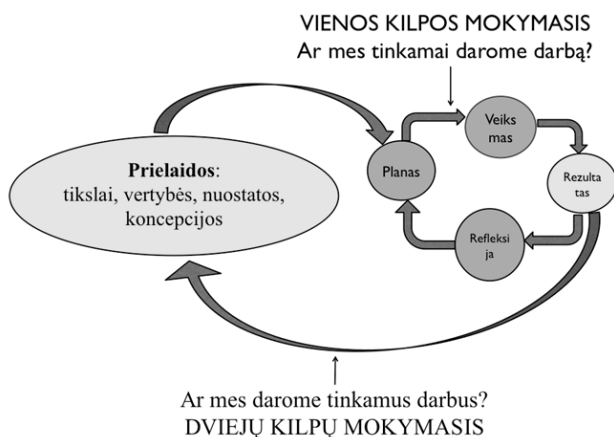
silpnos, o jų plėtojimas reiškia jų gilinimą pereinant nuo silpnų žinių prie vidutinių, gerų, labai gerų ir puikių. Kadangi aplinka yra dinamiška, žinios sensta, todėl vakarykštės geros žinios šiandien jau gali būti tik vidutiniškos ar netgi silpnos, todėl žinias reikia nuolat atnaujinti ir šis puikių žinių siekimo procesas niekada neturėtų sustoti.

Toks nuolat atnaujinamų ir augančių žinių proceso suvokimas turi aiškių ribotumų. Ar žinojimas tiesiog didėja ir didėja? Senstančios žinios mažina žinojimo vertę. Todėl žinių plėtojimas negali būti suvokiamas tik kaip žinojimo augimas. Jis gali ir mažėti. Antra, toks požiūris nerodo žinių augimo prigimtės. Taip augančios žinios nėra tiesiogiai sietinos nei su veiklomis, nei su struktūromis ar normomis, arba sietinos su visais veiksniais vienodai. Kokia atskirų veiksmų įtaka, lieka visiškai neaišku. Taigi, šis požiūris nepateikia jokio žinių plėtojimo vidinio mechanizmo, kuris paaiškintų, kaip silpnos žinios tampa geresnės, arba atvirkščiai.

Šią problemą sprendžia spiralinio, ar ciklinio, žinių plėtros modelio atstovai. Argyris (1976, 2002, 1994, 1995) sufor-

mavo vieno ir dviejų kilpų mokymosi koncepcijas. Vienos kilpos mokymasis vyksta, kai organizacijos nariai skatinami mokytis geriau atlikti užduotis nekeičiant pamatinių savo organizacijos tvarkos, tikslų ar veiklų (Argyris, 1976). Šis mokymasis vyksta, kai klaidos taisomos nekeičiant esminių nusistovėjusių organizacijos vertybių (Argyris, 2002). Tokio mokymosi esmė – rasti geresnius būdus atlikti tuos darbus, kurie jau yra daromi. Pačios užduotys, jų tikslai nėra svarstomi ir ginčijami. Mokymasis grindžiamas prielaida, kad tai, kas daroma, yra savaime gerai, dėmesys yra telkiamas į tai, kaip veikla turėtų būti atliekama efektyviau.

Dviejų kilpų mokymasis reikalauja paneigti šią pamatinę prielaidą. Iš dviejų kilpų mokymosi dalyvių yra reikalaujama ginčyti esminius organizacijos funkcionavimo aspektus (Argyris, 1976). Klaidos yra taisomos permąstant organizacijos vertybes ir dėl to keičiant pačius organizacijos veiksmus (Argyris, 2002). Šiam mokymuisi yra būdinga tai, kad stengiantis pagerinti veiklos rezultatus pirmiausia siekiama išsiaiškinti, ar tų rezultatų yra siekiama, permąstomas veiklos tikslingumas. Svarbiau-



1 pav. Vieno ir dviejų kilpų mokymasis (parengė autorius)

sia – ne kaip geriau atlikti darbą, o nuolat stebėti, kad patys darbai būtų prasmingi, reikalingi, naudingi.

Romme ir Witteloostuijn (1999) atkreipia dėmesį, kad šalia šių mokymosi tipų galima išskirti ir nulinio ciklo mokymąsi (nulinio kilpų mokymąsi). Nulinis mokymasis vyksta, kai organizacijoje yra daromos klaidos ir iš jų nesimokoma, jos yra kartojamos.

Trijų kilpų mokymasis (Romme & Witteloostuijn, 1999; Flood & Romm, 1996; Yuthas et al., 2004; Peschl, 2007) suprantamas kaip sudėtingiausias mokymosi būdas. Jis apima sistemingą mokymosi proceso, konteksto, kuriame vyksta mokymasis, mokymosi prielaidų ir motyvacinių vertybių apmąstymą (Yuthas et al., 2004). Tai toks mąstymo būdas, kai siekiama suvokti, kas palankiai ar nepalankiai veikia mūsų mokymąsi, ir tuo pagrindu kuriamos mokymuisi palankios struktūros ir strategijos (Romme & Witteloostuijn, 1999). Šio tipo mokymasis yra suprantamas kaip mokymasis mokytis.

Žinių plėtojimo proceso kaip cikliško proceso, einančio per tam tikras stadijas, aiškinimas turi akivaizdžių privalumų lyginant su tiesiniu aiškinimu. Toks požiūris pateikia žinių plėtojimo mechanizmo aiškinimą. Žinios ne tiesiog plėtojamasi, jos tampa tikslais, tikslai tampa veiklomis, veiklos rezultatais, kuriuos vertinant galima atsirinkti, kurios žinios naudingos, išlaikytinos ir plėtotinos, o kurios pasireiškia klaidomis ir būtinai imtis pokyčių. Toks žinių plėtojimo aiškinimas susieja intelektinę žinių dimensiją (refleksiją), su veiklomis ir jų rezultatais (nauda) ir daro ją naudingesnę tobulinant organizacijų veikimą.

Tačiau šis požiūris turi ir vieną aiškų ribotumą. Nulinis, vienos, dviejų, trijų kilpų mokymasis – tai hierarchinė sistema, kurioje nulinis mokymasis reiškia žinių plėtojimo nebuvimą, o trijų kilpų mokymasis – aukš-

čiausią žinių plėtojimo stadiją. Didžiausia požiūrio problema – aiškinimas, kas lemia organizacijos priklausymą vienam ar kitam mokymosi lygiui.

Kilpinio mokymosi teorijos (Argyris, 2002) pateikia kriterijus, pagal kuriuos galima atskirti, kuriose organizacijose vyrauja vienos ar dviejų kilpų mokymasis, ar kuriose galima įžiūrėti trijų kilpų mokymąsi (Romme & Witteloostuijn, 1999), tačiau trūksta paaiškinimo, kokie vidiniai žinių plėtojimo mechanizmai gali stumti organizacijas iš paprastesnio mokymosi aplinkos į sudėtingesnę. Dėmesys telkiamas į mokymąsi skatinančias ar jam trukdančias aplinkybes. Šių sąlygų gerinimas yra organizacijos, visų pirma jos vadovų, atsakomybė. Supaprastinus, taikant edukologines koncepcijas, galima teigti, kad pagal šį požiūrį organizacijos žinių plėtojimas remiasi tokiu principu: „jeigu mokytojas (organizacija kaip valdoma struktūra) yra geras, tai ir mokiniai (darbuotojai su savo vertybėmis) gerai mokosi, jeigu prastas – tai ir mokiniai nesistengia.“

Toki požiūrį galima įvardyti kaip supaprastinimą. Ar žinių plėtojimas yra tik sąlygų pasekmė, o gal veikiau jis turi ir savo vidinę šerdį? Iš praktikos žinome, kad lygiai tos pačios sąlygos gali sukelti visiškai priešingas reakcijas. Mažas atlyginimas vienus skatina daugiau dirbti („daugiau dirbsiu daugiau uždirbsiu“), kitus atvirkščiai – žlugdo ir mažina motyvą („kam plėšytis, jeigu mažai uždirbu“). Bhatt (2000) pabrėžia, kad žinių plėtojimo procesas organizacijose yra chaotiškas ir nesisteminimas. Todėl galima pagrįstai abejoti, kad „idealių“ sąlygų sudarymas organizacijos žinių plėtojimui tikrai ves prie trokštamo rezultato, jeigu nenurodysime, kokia vidinė jėga gali stumti žinias į priekį.

Dialektinis požiūris į žinių plėtojimą

Dialektinis požiūris yra grindžiamas trimis dėsniais, kuriais remiantis galima aiškinti reiškinių vystymąsi.

- Kiekybinių pakitimų perėjimo į kokybinius pakitimus dėsnis. Šio dėsnio esmė gali perteikti neretai pasakomas ekonominis teiginys: „Jeigu bankrutuoja viena iš dešimties įmonių, tai yra tos įmonės problema, tačiau jeigu bankrutuoja devynios iš dešimties įmonių, tai jau ne tų įmonių, o vyriausybės problema.“ Kiekybiškai augantis bankrotų skaičius iš esmės keičia problemos prigimtį.
- Priešybių kovos ir vienybės dėsnis. Mes žinome, kas yra diena, vien todėl, kad yra naktis. Mes galime apibrėžti blogą elgesį, jeigu turime supratimą apie gerą elgesį. Du priešingi reiškiniai gali būti suprasti ir paaiškinti tik savo vienovėje.
- Vystymosi dėsnis. Viskas vystosi ir tampa savo paties priešingybe. Šį dėsnį dar galima įvardyti tezės–antitezės–sintezės dėsniu. Tezė sukuria antitezę, savo neigimą. Sprendžiant koliziją tarp dviejų priešingybių atsiranda sintezė, kuri reiškia naujos tezės gimimą, kai išsprendžiami anksčiau buvę prieštaravimai. Procesas nesustoja naujai tezei įgyjant antitezę ir sprendžiant vidinius prieštaravimus. Tai abstraktus dialektinio vystymosi pagrindas. Būtent šis dėsnis gali suteikti solidų pagrindą aiškinti žinių plėtojimą organizacijoje.

Dialektika nėra pagrindinis organizacijų analizės instrumentas, tačiau yra naudojama tam tikroms problemoms aiškinti. Organizacinių sistemų ir dialektikos sąryšį nagrinėjo Mitroff ir kt. (1972), Bai ir Lindberg (1998), Lind ir Lind (2005), Čančer ir Mulej (2010), Zenko ir kt. (2013), dialektinių prieštaravimų įtaką organizacijų strategijos aspektams – Mason (1969), Mitroff ir

Emshoff (1979), Cosier (1981), Cosier ir Aplin (1980), Chanin ir Shapiro (1985), Woods (2012). Dialektiniai tyrimai (angl. *Dialectical Inquiry*) strateginio valdymo srityje prasidėjo maždaug prieš 40 metų ir buvo skirti strateginiams sprendimams ir strateginiam planavimui gerinti (Woods, 2012). Mason dar 1969 metais pasiūlė panaudoti dialektinio prieštaravimo principą formuojant dvi priešingų nuostatų grupes. Šių priešingų nuostatų išryškėjimas turėtų padėti išskirti ir įvertinti strategines organizacijų alternatyvas ir todėl dialektikos naudojimas galėtų prisidėti prie geresnio organizacijų strateginio valdymo.

Ši dialektinio prieštaravimo nuostata plačiai taikoma naudojant vadinamąjį „velnio advokato“ (angl. *Devil's Advocate*) principą įvairių vadybinių problemų analizei ir sprendimui. Šį principą nagrinėjo Chanin ir Shapiro (1984), Schweiger ir Finger (1984), Schweiger ir kt. (1989), Schwenk (1989).

Dialektinio prieštaravimo bei dialektinio vystymo koncepcijos buvo taikomos ir analizei tokių organizacijos funkcionavimo aspektų kaip lyderystė (Kodama ir Mitsuru, 2005), verslininkiškumas (Desai ir kt. 2010), kokybės vadyba (e Cunha ir kt. 2002), organizacijos pokyčiai (Laske, 2009; Martin, 2009; Seo ir Creed, 2002; Calori, 2002). Benson (1977) suformulavo dialektinį požiūrį į organizaciją, o Grimes ir Cornwall (1987) pritaikė šį požiūrį organizacijos žlugimo atvejo analizei.

Svarus indėlis į žinių dialektinio vystymo supratimą priklauso susijusiai mokslo sričiai – tyrimų metodologijai. Ji neužsiima organizacijos žinių valdymo problematika, tačiau tyrimai yra vienas iš esminių naujų žinių gavimo būdų. Todėl žinių valdymas ir tyrimai turi daug bendrų sąlyčio taškų. Riley (1985) nagrinėjo socialinio pažinimo procesą per simbolių prieštaravimus. Ypa-

tingas indėlis organizacijos žinių plėtos suvokimui priklauso Arbnor ir Bjerke (1997). Ne taip kaip daugelis kitų metodologijos mokslo atstovų, naudojančių tik kiekybinio ir kokybinio tyrimo sąvokas, jie suformavo dvi skirtingas kokybinio tyrimo metodologijas: sisteminę ir veikėjų metodologinius požiūrius. Pastarasis grindžiamas tyrime įmanomomis subjektyviausiomis pasaulio suvokimo prielaidomis ir dialektiniu žinių įgijimo aiškinimu. Toks aiškinimas sunkiau pritaikomas moksliniuose tyrimuose, tačiau puikiai perteikia kasdienių naujų žinių įgijimo būdą individo lygmeniu, todėl yra lengvai perkeliamas iš metodologijos mokslo į organizacijos žinių plėtojimo kontekstą.

Žinių valdyme ir žinių plėtojime dialektinė metodologija nėra labai paplitusi. Išsamiau dialektikos dėsnių taikymą žinių valdyme yra suformulavę Takeuchi ir Nonaka (2004) ir Nonaka ir Toyama (2003), Jackson (2005). Pabrėždami dialektinio prieštaravimo principą Takeuchi ir Nonaka tvirtina, kad žinios nėra arba išreikštinės, arba neišreikštinės. Žinios kartu yra ir išreikštinės, ir neišreikštinės (Takeuchi ir Nonaka, 2004, p. 5). Žinių konvertavimo procesas SECI modelyje gali būti aiškinamas kaip dialektinės sintezės procesas sprendžiant vidinius žinių prieštaravimus.

Dialektinis supratimo vystymas konceptualių lygmeniu

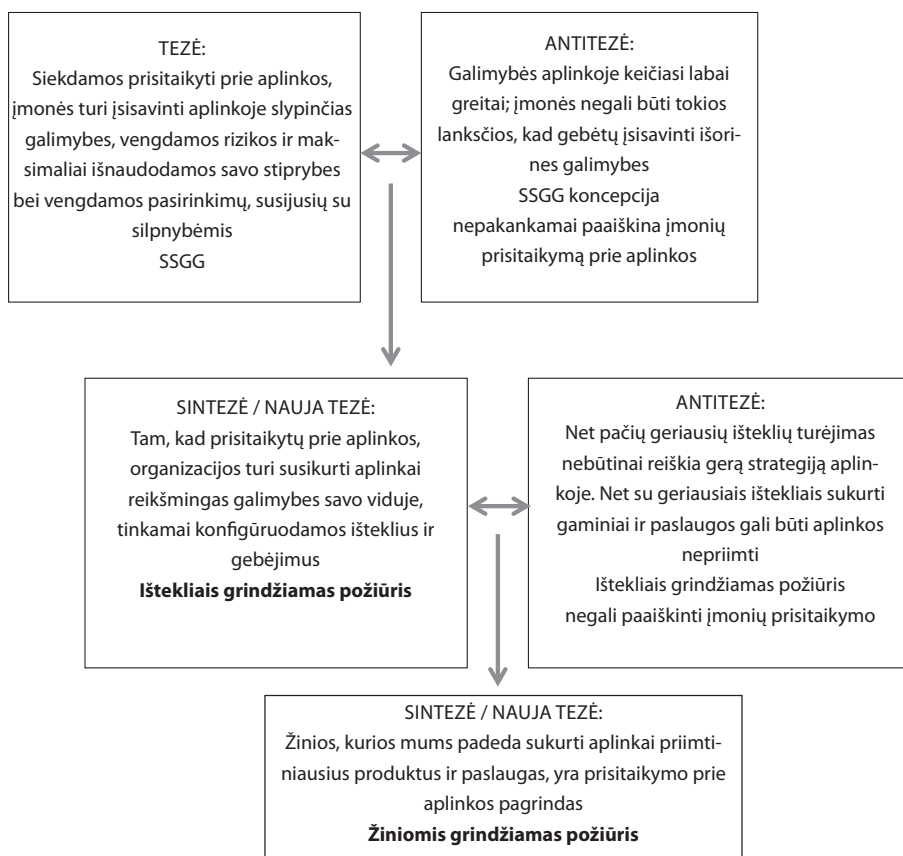
Dialektinis žinių plėtojimas yra grindžiamas tezės–antitezės–sintezės principu. Visos žinios apie problemą ir jos sprendimo būdus bei praktikas sudaro, tai ką galima pavadinti teze. Tezė atspindi tam tikro žinojimo, suvokimo, mokėjimo lygį tiek konceptualiems aiškinimams, tiek praktiniams veiksams atlikti. Dialektiniu požiūriu daroma prielaida, kad už bet kurio

aiškinimo ar veiksmo slypi tezė, kuri ir lemia tai, kas pasireiškia realybėje.

Plėtojant tezę kuriama antitezė. Antitezė – tai priešingas teiginys, neigiantis tezės sampratą. Antitezė nėra alternatyvus teiginys, galintis kitaip aiškinti tą patį reiškinį. Antitezė gimsta iš tezės ir yra logiškas jos tęsinys. Jis reiškia, kad žinojimo plėtojimas veda link turimų žinių paneigimo. Kuo geriau išsiginama į koncepciją, požiūrį, veikimo būdą, tuo geriau perprantami jų trūkumai ir ribotumai, tuo labiau įsitikinama jų naudojimo beprasmybe.

Šis pažinimo prieštaravimas sukelia trintį tarp tezės ir antitezės, tarp dviejų priešingų pradų. Siekiant išspręsti šį prieštaravimą reikia ieškoti alternatyvos, kuri nepaneigtų naudotos tezės privalumų, tačiau pašalintų jos problemas. Taip atsiranda būtinybė rasti naujai tezei. Bandymas suderinti dvi anksčiau nesuderinamas pozicijas, jų sintezė leidžia pereiti prie aukštesnio pažinimo lygio, kuriame senosios problemos yra išspręstos, tačiau tai neišvengiamai gimdo naujus prieštaravimus, kurie ir tampa tolesnės pažinimo plėtos priežastimi.

Tokio dialektinio pažinimo pavyzdžiu galėtų būti strateginės organizacijų plėtos problematikos supratimas (žr. 2 pav.). Jei-
gu pradinį strateginės organizacijų plėtos supratimą tapatintume su SSGG (angl. SWOT) strateginiu modeliu, tai toks supratimas reikštų, kad organizacijos strateginė plėtra suprantama kaip organizacijos aplinkoje esamų galimybių bei grėsmių ir įmonės stiprybių bei silpnybių sąveika. Organizacijos strateginė plėtra bus tuo efektyvesnė, kuo geriau organizacija įsisavins savo aplinkoje atsiveriančias galimybes, sugebės išvengti ar minimizuoti neigiamą grėsmių įtaką ir tam intensyviai pasinaudos savo stiprybėmis, neišitrauks į tokias veiklas, kurioms atlikti neigiamą įtaką darytų



2 pav. *Strateginio valdymo supratimo dialektinis plėtojimas (parengė autorius)*

jos silpnybės. Taip trumpai būtų galima nusakyti pradinę tezę.

Tačiau gilinantis į tokį įmonių strateginės plėtros supratimą kyla problemų. Pavyzdžiui, viena iš jų yra galimybių ir jų įsisavinimo problema. SSGG koncepcija daro prielaidą, kad įmonės geba lanksčiai reaguoti į aplinkos galimybes. Pagal šią koncepciją, tos įmonės, kurios pirmos pastebi aplinkoje esamas galimybes, pirmos imasi veiksmų jas įsisavinti, laimi konkurencinėje kovoje ir jų strateginė plėtra yra efektyviausia. Tos, kurios lėčiau taikosi prie išorinių galimybių, pralaimi konkurencinę kovą, jų strateginiai pasiekimai turėtų būti daug mažesni.

Tačiau čia galima įžiūrėti tam tikrą neatitiktį tam, ką matome praktikoje. Galima pateikti nemažai argumentų, rodančių, kad įmonės nėra labai lanksčios. Jų lankstumą mažina tiek turimos technologijos, tiek esamas darbuotojų kompetencijos lygis ir sritis, tiek finansiniai ar informacijos apdorojimo ribotumai. Daugeliu atvejų galima konstatuoti, kad įmonės nėra pakankamai lanksčios įsisavinti išorines galimybes. Be to, atkreiptinas dėmesys, kad jei organizacija nuosekliai dirba tam tikroje srityje, pavyzdžiui, plėtoja tam tikro produkto technologiją, investuoja išteklius į pasirinktą sritį, ji sugeba sukurti tokius produktus ar paslaugas, kurie lengvai randa kelią pas var-

totojus. Vidinės investicijos tampa sėkmės pagrindu, o ne palanki situacija aplinkoje, kurios gali ir visai nebūti tol, kol investicijos nesukūrė paklausos rinkoje. Taigi, noras įsigilinti, ką reiškia galimybė SSGG analizėje, paskatino „netikėtą“ išvadą, kad tokios galimybės, apie kurias kalba ši koncepcija, nėra jokios galimybės, nes organizacijos yra nelanksčios ir nėra tų galimybių poreikio. Tai reiškia antitezės formavimą.

TEZĖ => ANTITEZĖ

- Galimybė gimsta aplinkoje => Galimybė negali gimi aplinkoje be pačios organizacijos;
- Galimybė nepriklauso nuo organizacijos => Galimybė priklauso nuo organizacijos
- Organizacijos lanksčios įsisavinti išorinę galimybę => Organizacijos nėra lanksčios įsisavinti išorinių galimybių ir t. t.

Vidinis konfliktas tarp dviejų priešingų pozicijų reikalauja ieškoti šių prieštaravimų sprendimo būdų. Strateginio valdymo mokslas suformavo požiūrį – ištekliais grindžiamą strateginio valdymo teoriją, kuri galimybes supranta kaip kuriamas organizacijų viduje, tačiau realizuojamas aplinkoje. Galimybes kuria tinkamas organizacijos išteklių derinys. Geras išteklių derinys sukuria tokius produktus ir paslaugas, kurie rinkoje yra pateikiami geriausiomis sąlygomis ir todėl lengvai realizuojami.

Tačiau gilesnis šio požiūrio supratimas vėl kelia abejonių. Geras išteklių derinys visai nebūtinai užtikrina gerus rezultatus, todėl dėmesį reikėtų telkti į mokėjimą tais ištekliais naudotis. Tai jau susiję su žiniomis ir jų valdymu. Taip sprendžiant vidinius prieštaravimus formuojamas trečias požiūris į organizacijų strateginę plėtrą, kuri galima pavadinti žiniomis grindžiama organizacijų plėtros koncepcija. Šiame pažinimo

lygmenyje procesas nesustoja. Gilinimasis neišvengiamai skatina esminių teiginių neigimą (antitezės kūrimą), o tai reikalauja formuluoti naują požiūrį (sintezę).

Atkreiptinas dėmesys, kad antitezė atsiranda ne iš noro paneigti tezę, o iš noro ją kuo labiau išplėtoti, paaiškinti, suvokti. Galimybių kritika SSGG analizėje kyla ne dėl to, kad nepritariama galimybių požiūriui, ne dėl to, kad nesutinkama, jog tai yra svarbus strateginės plėtros elementas, o dėl siekio kuo labiau įsigilinti, ką reiškia galimybių gimimas organizacijos aplinkoje. Todėl antitezė yra atvirkštinė tezės pusė, o ne kritiška tezės alternatyva.

Dialektinis supratimo vystymas organizacijose

Dialektinio žinojimo plėtros perkėlimas iš konceptualaus į organizacinį lygmenį sukuria nemažai iššūkių. Pirmiau pateiktas organizacijų strateginės plėtros pavyzdys yra grindžiamas aiškiai formuluojamais, dokumentuotais įvairiuose leidiniuose teiginiais. Tai labai supaprastina tezių išskyrimo, antitezių argumentavimo, alternatyvių tezių formulavimo problematiką.

Kai kalbama apie organizacijas, iškyla problema, ką galima laikyti organizacijos teze. Organizacijos neturi savo veiklos supratimą aiškinančių konceptualių rašto darbų. Jų veikloje taikomas suvokimas slypi tiek atskirų darbuotojų galvose, tiek formaliose, neformaliose procedūrose, vidiniuose dokumentuose, sąveikos tipuose ir kituose organizacijos aspektuose. Darant šią prielaidą, organizacijos tezė galima apibrėžti kaip organizacijos darbo metodų, technologijų, požiūrių rinkinį verslo problemai spręsti. Problemą čia reikėtų suprasti kaip klausimą, į kurį organizacija privalo turėti atsakymą, kurio išraiška – tiek vartojamos sąvokos, tiek savo veiklos. Problemų, kurios galėtų

būti organizacijos tezių ašimi, pavyzdžiai: vartotojų pageidavimų išsiaiškinimo problema, jaunų darbuotojų integravimo į organizaciją problema, valdymo tvarkos atnaujinimo problema. Iš esmės visos problemos, su kuriomis susiduria organizacija ir kurių vienoks ar kitoks sprendimas yra būtinas organizacijos funkcionavimui, sudaro sritį, kuriai būtina turėti organizacijos tezę.

Kita problema – kas turėtų būti įtraukta į organizacijos tezę. Tezė pasireiškia įvairiais aspektais, todėl jų struktūrizavimas būtinas analizei ir tezių lyginimui. Organizacijos tezėms struktūruoti galima pasinaudoti Bloomo mokymosi sričių klasifikacija (Lord ir Baviskar, 2007). Bloomas mokymosi sritis suskirstė į intelektualines žinias (angl. *cognitive knowledge*), jausmines nuostatas (angl. *affective attitude*) ir psichomotorinius gebėjimus (angl. *psychomotor skills*). Bloomo klasifikacija yra skirta individų žinių lygiui vertinti. Jos negalima tiesiogiai taikyti organizacijos žinių analizei, tačiau ji išryškina tris sritis, kuriose reiškiasi žinojimas. Tai kartu gali būti ir organizacijos tezių sudedamosios dalys:

- Kompetencija, žinios, intelektas. Teorijos, kurios taikomos organizacijoje. Kiekviena organizacijos tezė apima tam tikrą nagrinėjamos problemos išmanymą. Argyris (1976) kalbėjo apie naudojamas organizacijoje dviejų tipų teorijas: išsakomas teorijas (angl. *espoused theories*) ir teorijas, kuriomis vadovaujamasi (angl. *theories-in-use*). Jos pateikia loginį pagrindimą, kodėl organizacijoje vyksta tai, kas vyksta.
- Emocinis turinys, motyvacija, nuostatos. Kitas svarbus organizacinės tezės aspektas – noras taikyti tai, kas gali būti taikoma ir kam yra pakankamai išmanymo. Išmanymas tampa veikimo pagrindu tik tada, kai yra noro ir ryžto.

- Technologija, organizacinės tvarkos. Išmanymo ir noro neužtenka, jeigu tai to neparemia veikimui būtini ištekliai ir sąlygos. Tai ypač svarbu kalbant ne apie intelektualius paaiškinimus (išsakomas teorijas), o apie realius veiksmus, pagrindžiančius paaiškinimus (teorijas, kuriomis vadovaujamasi). Pavyzdžiui, jeigu suvokimas reikalauja kuo greičiau pristatyti prekę vartotojui, tai privatu turėti greito pristatymo techninių priemonių šiam suvokimui įgyvendinti praktikoje. Kitaip reali veikla iš esmės skirsis nuo aiškinimo apie šią veiklą.

Verslo įmonių atvejų analizė

Siekiant paaiškinti, kaip organizacijos tezės pasireiškia įmonių lygmeniu, buvo atlikta trijų verslo įmonių atvejų analizė. Tyrimui buvo pasirinktos trys baldų gamybos įmonės, įsikūrusios Vilniuje ir teikiančios vartotojams tą pačią paslaugą. Nagrinėjama paslauga yra baldų gamyba pagal fizinio asmens – užsakovo – individualų projektą. Projektą rengia baldų gamintojas, derindamas su užsakovu. Tyrime dalyvavo užsakovas, kuriam reikėjo teikiamų paslaugų. Bendravimo su nagrinėjamomis įmonėmis procesas vyko iki suderinto užsakymo pateikimo ar užsakovo atsisakymo toliau derinti projektą. Visais trimis atvejais bendravimas buvo gana intensyvus esminiams paslaugos teikimo bruožams išskirti.

Analizei buvo pasirinkta viena problema – kaip organizacijos supranta vartotojo pageidavimą ir kaip tai naudoja baldų dizaino kūrimui. Šią problemą galima įvardyti nagrinėjama organizacijos teze. Kaip jau minėta, organizacijos naudojamą tezę galima apibūdinti nusakant organizacijos nagrinėjamos srities kompetenciją, emocinį foną ir taikomas technologijas bei darbo metodus. Šių veiksmų derinys nusako, kaip

organizacijos suvokia problemą ir kaip mato jos sprendimus, kas ir turėtų sudaryti tezės turinį.

Atkreiptinas dėmesys, kad nors visoms trimis nagrinėtoms verslo organizacijoms analizuojama problema yra aktuali, nes ji sudaro esminę verslo dalį, tačiau šios problemos sprendimo bendras kontekstas yra gana skirtingas. Tai susiję su skirtingomis pagrindinėmis šių įmonių charakteristikomis.

Pirmos įmonės esminės charakteristikos:

- Smulki įmonė, susidedanti iš kelių darbuotojų.
- Neturi gamybinių pajėgumų, rengia baldų dizaino projektą ir jį pateikia kitai įmonei – verslo partnerei baldų gamybai, baldus montuoja baldų surinkėjai dirbantys pagal sutartį su įmone, bet ne jos darbuotojai.
- Nagrinėjamą paslaugą teikia baldų projektuotojas, turintis inžinerinį išsilavinimą, dizainas nėra išsilavinimo dalis.
- Baldų dizainas rengiamas ranka braižant brėžinius, suderintam su užsakovu užsakymui rengiamas techninis projektas specialia inžinerine programine įranga.
- Rinkoje įmonė skelbiasi galinti gaminti pigiau negu kiti gamintojai ir užtikrinti mažesnę kainą vartotojui.

Tokio tipo baldų įmonės Lietuvoje neformaliai buvo vadinamos garažinėmis, pabrėžiant žemą verslo išvystymo lygį.

Antros įmonės esminės charakteristikos:

- Santykinai maža įmonė, tačiau didesnė už pirmąją.
- Turi savus, iš dalies specializuotus gamybinius pajėgumus.
- Paslaugą teikia baldų projektuotojas, turintis inžinerinį išsilavinimą, tačiau dizaino entuziastas, papildomai įgijęs dizaino žinių.
- Naudojama speciali baldų dizainui skirta programinė įranga.
- Rinkoje siūlo gana mažą, tačiau ne pačią mažiausią kainą.

Tokia įmonė laikytina tipiniu mažu jau susiformavusiu verslu.

Trečios įmonės esminės charakteristikos:

- Šalies mastu palyginti didelė įmonė, gaminanti baldus ne tik Lietuvos vartotojams, bet ir dedanti pastangas eiti į užsienio rinkas.
- Turinti Lietuvoje žinomą prekės ženklą.
- Turinti pakankamai išplėtotą aptarnavimo biurų tinklą Lietuvoje.
- Paslaugą teikia dizaineriai. Dizainerių ir projektuotojų darbas atskirtas. Dizaineriai formuoja baldų koncepciją, projektuotojai rengia techninį projektą.
- Paslaugos yra palyginti brangios.

Tokią įmonę galima laikyti santykinai patyrusia įmone.

Trumpas tezių, kuriomis vadovaujasi įmonės teikdamos baldų užsakymo paslaugą, aprašymas pateikiamas lentelėje. Nors

Lentelė. Baldų įmonių tezės aiškinančios individualaus baldų užsakymo paslaugos teikimą (sudaryta autoriaus)

| | <i>Maža „garažinė“ įmonė</i> | <i>Nedidelis susiformavęs verslas</i> | <i>Patyrusi įmonė</i> |
|---|---|---|---|
| Paslaugos teikimą aiškinančios tezės formavimo kontekstas | | | |
| Verslo charakteristikos | Smulkus verslas Nėra savų gamybinių pajėgumų | Mažas verslas Savi specializuoti įrengimai | Vidutinis verslas Sava viso ciklo gamyba |
| Paslaugos tiekėjas | Baldų projektuotojas | Baldų projektuotojas – dizaineris | Aukštos klasės baldų dizaineris |

| | <i>Maža „garažinė“ įmonė</i> | <i>Nedidelis susiformavęs verslas</i> | <i>Patyrusi įmonė</i> |
|--|--|---|---|
| Paslaugos teikimo tezės kompetencijos dėmuo | | | |
| Vykdytojo ir užsakovo sąveikos moto | „Jūs privalote žinoti, ko norite“ | „Mes padėsime jums suformuoti jūsų norus“ | „Mes padėsime jums suprasti, kurie jūsų norai racionaliūs, bei padėsime juos jums suformuoti“ |
| Suvokiamas užsakovo ir vykdytojo sąveikos turinys | Reikalavimas vartotojui pačiam priimti visus dizaino sprendimus | Vartotojo prašoma įvardyti dizaino pasirinkimus, tačiau jo pasirinkimai yra kritiškai įvertinami nurodant galimus trūkumus. | Surinkus susijusią informaciją siūlomi galimi dizaino sprendimai, nevengiant užginčyti klientų pageidavimų, jeigu jie nesiderina su dizaino estetika |
| Paslaugos teikimo tezės emocinis dėmuo | | | |
| Lūkesčiai užsakovo atžvilgiu | Užsakovas turėtų žinoti užsakomo baldų dizaino detales | Užsakovas turėtų žinoti užsakomo baldų dizaino detales, tačiau jas, tikėtina, reikės koreguoti | Užsakovas turėtų pristatyti tik baldų idėją, visą detalizavimą reikėtų palikti mums, profesionalams |
| Erzinantys sąveikos veiksniai | Užsakovo nesugebėjimas aiškiai įvardyti dizaino pasirinkimus | Užsakovo netolerantiškas požiūris į pastabas apie padarytą pasirinkimą | Užsakovo nepasitikėjimas mūsų profesionalumu |
| Paslaugos teikimo tezės technologinis dėmuo | | | |
| Renkamos informacijos pobūdis | Kiek galima tikslesnė informacija apie pageidaujamą baldų dizainą: aukštis, forma, spalva ir t. t. | Informacija apie baldų dizaino detales: aukštis, forma, spalva ir t. t. Informacija apie baldų naudojimo vietą: grindų, sienų spalva, naudotos medžiagos ir t. t. | Informacija apie vartotojo dizaino vertybines orientacijas: klasika, retro, modernas ir t. t. Specifinės informacijos rinkimas pas užsakovą: apšvietimo ypatybės, spalvinių gamų deriniai, architektūros detalių ypatybė ir t. t. |
| Naudojamos baldų dizaino technologijos | Ranka kuriami piešiniai | Specializuota baldų dizaino programinė įranga | Pažangi specializuota baldų dizaino programinė įranga |
| Dizaino ir projektavimo funkcijų vykdymas | Baldų projektuotojas atlieka dizainerio funkcijas | Tam pačiam darbuotojui yra priskirtos dvi funkcijos: dizainerio ir projektuotojo | Baldų dizainą kuria dizaineriai, baldus projektuoja projektuotojai |
| Naudojamos paslaugos teikimo tezės trūkumai | | | |
| Problemos vartotojui | Vartotojo išivaizduojamas dizaino patrauklumas ir realus patrauklumas praktikoje gali labai skirtis | Vartotojui sunku apibūdinti svarbius elementus, jo apibūdinimas gali būti netikslus | Vartotojas turi pasitikėti dizainerio profesionalumu ir gebėjimu suvokti vartotojo prioritetus |
| Problemos organizacijai | Dažni konfliktai tarp projekto siekiamumo ir realizavimo. Norima viena, gaunama kas kita. Dažni konfliktai su vartotojais dėl „netinkamo“ projekto realizavimo | Sunkumas vertinant gautos informacijos patikimumą, galima neteisinga gautos informacijos interpretacija ir konfliktai | Pasitikėjimo tarp dizainerio ir vartotojo problema, skirtingos grožio interpretacijos, potencialūs konfliktai |

visose trijose organizacijose buvo ieškoma tos pačios paslaugos, būdas, kaip paslauga buvo suvokiama ir kaip ji buvo teikiama, labai skyrėsi.

Teikiama paslaugą aiškinančios tezės kompetencijos dėmuo. Jis nusako, kaip problema yra suvokiama ir kaip ji turėtų būti sprendžiama. Šioje srityje akivaizdus visų trijų įmonių darbuotojų, teikiančių paslaugą, kompetencijų ir problemos suvokimo skirtumas. Pirmojoje įmonėje paslaugą teikia gryną inžinerinį išsilavinimą turintis darbuotojas, kuris mato problemą kaip techninę užduotį išsiaiškinti kuriamo baldo technines ypatybes: kokia forma, kokia spalva, kokie matmenys. Atsakymus į šiuos klausimus turėtų pateikti užsakovas. Jis turėtų žinoti savo poreikius. Užsakovo abejonės ir neapsisprendimas suprantamas kaip darbo kliuvinys.

Trečioji įmonė pateikia labai skirtingą perspektyvą. Čia paslaugą teikia dizaino išsilavinimą turintys darbuotojai. Problemą jie supranta kaip skoningai sukurto baldo problemą. Baldas turi derėti prie interjero, turi būti spalvinis suderinamumas ne tik tarp atskirų baldų detalių, bet ir su interjeru. Jie save laiko „skoningo“ dizaino specialistais, todėl nevengia užginčyti užsakovo idėjų, jeigu jos nesutampa su profesionalaus dizainerio požiūriu.

Antroji įmonė atstovauja tarpiniam variantui. Paslaugą teikia iš esmės inžinerinio mąstymo darbuotojas, tačiau suvokiantis dizaino svarbą. Čia irgi vartotojo prašoma nurodyti kuo tikslesnius pasirinkimus, tačiau kur kas daugiau dėmesio skiriama įspėjimams apie nemalonius vieno ar kito dizaino pasirinkimo padarinius. Kartu vartotojas turi daugiau galimybių vertinti kuriamą baldo dizainą, mažėja netinkamo pasirinkimo rizika.

Teikiama paslaugą aiškinančios tezės emocinis dėmuo. Trimis atvejais

matoma labai skirtinga emocinė aplinka, kurioje vyksta paslaugos teikėjo ir užsakovo bendravimas.

Pirmojoje aplinką būtų galima įvardinti kaip „jūs sakote, mes žymimės ir darome“. Iš esmės bandoma kurti vienkryptės komunikacijos modelį, kai iš užsakovo tikimasi sulaukti aiškių apibūdinimų, beveik nurodymų, kokį baldą reikia gaminti, o užsakymo priėmėjas mato savo užduotį tik kuo tiksliau fiksuoti nurodymus. Užsakovo neapibrėžtumas ar nuomonės keitimas sukelia vykdytojo susierzinimą, tai buvo laikoma tolesnio bendro darbo kliuviniu.

Trečiojoje įmonėje emocinis bendravimo klimatas daugiau orientuotas į diskusijas ir nuomonių apsikeitimą. Justi pastangos kurti užsakovo ir vykdytojų tarpusavio pasitikėjimą. Net gana asmeniniai klausimai gali būti užduoti diskutuojant apie vieną ar kitą stilių ar madą. Visa emocinė aplinka leidžia paslaugos tiekėjams geriau suvokti užsakovo požiūrį į stilių ir madą. Toliau tai naudojama siūlant konkrečių baldų dizainą.

Antrojoje įmonėje emocinę aplinką vėlgi galima charakterizuoti kaip tarpinę, nors ir arčiau pirmosios, o ne trečiosios įmonės. Vienas iš galimų šios aplinkos apibūdinimų būtų „atsargumas“. Kaip ir pirmojoje įmonėje, iš užsakovo tikimasi gana konkrečių norimo baldo apibūdinimų. Tačiau išgirdus atsakymą siekiama įsitikinti, kad užsakovas neklysta pasirinkdamas. Todėl siūlomos kitos alternatyvos, aiškinami alternatyvų privalumai ir trūkumai, tam renkant ir papildomą informaciją apie užsakymą, pavyzdžiui, pasiteiraujant, kokia grindų spalva patalpoje, kuriai yra skirtas baldas, ir panašiai.

Teikiama paslaugą aiškinančios tezės technologinis dėmuo. Vyraujančios nagrinėtose įmonėse paslaugos teikimo nuostatos yra palaikomos įmonėse taikomų skirtingų darbo metodų ir naudojamų technologijų.

Pirmojoje įmonėje nenaudojama jokia specializuota baldų dizaino programinė įranga, išskyrus tik inžinerinio dizaino programą. Paaiškinimas – „mums per brangu turėti dvi skirtingas programas“. Rankinis brėžinių ruošimas atima daug laiko ir reikalauja daug darbo, todėl tai yra akivaizdi nepasitenkinimo priežastis, užsakovui siekiant ką nors pakeisti siūlomo dizaino projekte. Inžinerinė kompiuterinė programa – daug artimesnė paslaugos teikėjo išsilavinimui ir kompetencijai negu dizaino programa. Savų gamybinių ir surinkimo pajėgumų neturėjimas lėmė prastą ryšį tarp pradinio ir galutinio paslaugos vykdymo etapų. Nematant, kaip gimsta baldas gamyboje ir kaip jis atrodo savo paskirties vietoje, dizaineriui nyksta motyvacija orientuotis į galutinį paslaugos tašką, nyksta galimybė mokytis iš klaidų.

Trečiojoje įmonėje visų pirma į akis krinta tai, kad yra atskirtas dizainerių ir projektuotojų darbas. Dizaineriai turi koncentruotis tik į dizaino problemas, o techninių projektų rengimas yra kitų darbuotojų atsakomybė. Kita darbo metodų ypatybė šioje įmonėje – būtinas dizainerių vizitas baldų pastatymo vietoje. Informacija renkama ne klausiant užsakovų, o vertinant situaciją vietoje. Tai leidžia dizaineriams daug tvirčiau jaustis leidžiantis į diskusijas su klientais. Jie gali įvertinti situaciją savo, o ne jų akimis.

Antroji įmonė, nors pagal veikimo principus ir artimesnė pirmajai, tačiau daug geriau kontroliuojanti visą procesą. Ji turi savo įrengimus, savo baldų surinkėjus. Tai pati uždariausia iš nagrinėtų įmonių.

Apibendrinant trijų nagrinėtų įmonių atvejus galima konstatuoti:

1. Trys skirtingi atvejai atstovauja trims skirtingoms tezėms, tai yra:
 - trims skirtingiems supratimams,

- trims skirtingoms emocinėms situacijoms,
 - trims skirtingoms darbo praktikoms.
2. Šios tezės gali būti sudėliotos į hierarchinę struktūrą – nuo paprasčiausios (primityviausios) pirmoje įmonėje iki sudėtingiausios trečioje įmonėje. Organizacijos tezių kompleksiskumas pasireiškia per:
 - sudėtingesnį problemos supratimą bei subtilesnės informacijos rinkimą, atspindintį skirtingą paslaugos teikėjų išmanymo lygį (žinios / intelektas);
 - sudėtingesnį dialogą su vartotoju, pavyzdžiui, aiškinant, kad jo pasirinkimas nėra pagrįstas (emocijos / jausmai);
 - sudėtingesnį veiklų organizavimą, pavyzdžiui, projektuotojo ir dizainerio darbo atskyrimą ir sudėtingesnių technologijų naudojimą (technologijos / struktūros).
 3. Skirtingų organizacijos tezių naudojimas sietinas tiek su objektyviais veiksniais, tokiais kaip darbuotojų išsilavinimo pobūdis, naudojamos technologijos, įmonės dydis ir išteklių apimtis, tiek su subjektyviu darbuotojų nuostatų veiksmu.
 4. Nors tezės sudaro hierarchinę struktūrą nuo paprastesnių prie sudėtingesnių, tačiau tai nereiškia, kad aukščiau hierarchijoje esančios tezės yra visados priimtinesnės už žemiau esančias. Dialektinis žinių plėtojimas leidžia pakilti nuo žemesnio žinojimo lygmens laiptelio ant aukštesnio. Tačiau aukštesnio lygio žinių turėjimas nereiškia, kad žemesnio lygio žinios praranda savo prasmę. Nagrinėtų įmonių atveju trečioji įmonė, be abejonės, rodė geriausią paslaugos išmanymo lygį, kūrė palankiausią emocinę užsakovo ir teikėjo aplinką, daugiausia tam investavo

išteklių, tačiau atvirkštinis viso to rezultatas – didžiausios sąnaudos ir didžiausia kaina. Čia plėtojant organizacijų žinias verta prisiminti, kad rinkoje egzistuoja ne tik per žemos kvalifikacijos problema (angl. *underqualification*), tačiau ir priešinga – per didelės kvalifikacijos problema (angl. *overqualification*). Atrodo, kad tam tikrose situacijose tai gali sukelti keblumą ne tik darbuotojams, bet ir organizacijoms.

Išvados

Žinių plėtojimas organizacijoje gali būti suvokiamas ne kaip nuoseklus žinių kaupimo procesas, o kaip dualistinis priešingybių plėtojimas ir refleksija, kaip šios priešingybės turėtų būti suderinamos tarpusavyje.

Toks supratimas reiškia, kad organizacijoje naudojamos tam tikroms problemoms spręsti taikomos žinios ne nuosekliai tobulėja, o reikalauja kardinalių pokyčių pereinant nuo vieno veikimo būdo prie kito, tai yra nuo vienos tezės prie kitos.

Veikimo būdas, kaip suvokiama problema ir kokiais veiksmais ji yra sprendžiama, priklauso ne tik nuo intelektinių darbuotojų gebėjimų (mokėjimo taikyti vienus ar kitus veikimo metodus), tačiau ir nuo motyvacinio emocinio nusiteikimo bei technologinio organizacinio palaikymo. Šie trys dėmenys lemia tezes, kuriomis vadovaujamasi sprendžiant įvairias organizacijoje kylančias problemas.

Žinių plėtojimo kaip hierarchinio proceso supratimas, peršokant nuo vienos tezės prie kitos, leidžia daryti prielaidą, kad šis procesas gali judėti abiem kryptimis. Ne tik žinios gali judėti nuo paprastesnės tezės link sudėtingesnės, tačiau ir atvirkštinis procesas yra įmanomas. Organizacijoje naudojama tezė, kaip jos veikimo, problemos sprendimo būdas, priklauso nuo trijų pirmiau

minėtų dėmenų. Šių dėmenų derinys gali skatinti organizacijos narius naudoti vieną ar kitą būdą, nepriklausomai nuo to, ar įmanomas aukštesnio lygmens veikimas. Pavyzdžiui, naujo vadovo įprotis telefonu ir fiziniu dalyvavimu sekti visus organizacijos narių pasirinkimus gali žlugdyti organizacijos decentralizacijos politiką, nors vadovas puikiai suprastų ir formaliai siektų išlaikyti decentralizaciją ir darbuotojų įtraukimą į valdymo procesą.

Dialektinis požiūris į žinių plėtojimą gali pasiūlyti keletą esminių valdymo idėjų, gerinančių šio proceso rezultatus organizacijose.

Pirmiausia, tai priešingybių toleravimas ir skatinimas. Mokymasis vyksta, kai susiduria dvi priešingos nuostatos, kylančios iš to paties šaltinio: „kodėl veiks – kodėl neveiks“, „kuo priimtina – kuo nepriimtina“, „kodėl siektina – kodėl draustina“ ir panašiai. Šie organizaciniai diskursai skatina įžvalgas ir kūrybingas naujoves.

Antra, organizacijos problemos sprendimo būdo – tezės taikymas grindžiamas trijų dėmenų – intelektinio, emocinio motyvacinio ir struktūrinio – suderinamumu. Norint organizacijai pereiti nuo vieno veikimo lygmens prie kito, būtina išspręsti visų trijų lygių problemas. Tik sugebant, norint ir turint galimybių galima pereiti prie sudėtingesnės veikimo būdo sąveikos – sudėtingesnės tezės.

Pasiūlytoje organizacijos žinių plėtros koncepcijoje pateikiami tik bendriausi dialektinės analizės principai. Norint dialektiką naudoti nuodugnesnei žinių valdymo problemų analizei, būtina toliau plėtoti šią metodologiją. Tolesnių tyrimų reikalauja dialektinio prieštaravimo organizacijoje formų, metodų, taikymo analizė. Kita svarbi tyrimų sritis – žinių hierarchijos principų analizė. Pagal šį požiūrį, žinios,

pereidamos iš vienos tezės į kitą, atlieka tam tikrą kokybinį šuolį. Kokie turėtų būti kriterijai kokybiniam šuoliui apibrėžti, kaip jį įvertinti, nuo ko priklauso jo specifika? Tai klausimai, į kuriuos šis metodologinis

požiūris pateikia dar neapibrėžtus atsakymus. Nors jis vargu ar kada nors taps svarbiausiu ir pagrindiniu, tačiau jo plėtojimas galėtų svariai prisidėti prie geresnio žinių valdymo supratimo.

LITERATŪRA

- ARB NOR, I.; & BJERKE, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. 2nd edition, London, Sage Publications, Inc.
- ARGYRIS, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), p. 363–375. doi:10.2307/2391848.
- ARGYRIS, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July-August, p. 77–85.
- ARGYRIS, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 206–218. doi:10.5465/amle.2002.8509400.
- ARGYRIS, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), p. 20–26. doi:10.1108/02683949510093849.
- BAI, G.; & LINDBERG, L.-Å. (1998). Dialectical approach to systems development. *Systems Research and Behavioral Science*, 15(1), p. 47–54. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0031638856&partnerID=40&md5=73d1de698fb6891986e91ed54fc2c5e9>.
- BAKER, W. E.; & SINKULA, J. M. (1999). The Synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), p. 411–427.
- BEN-ARI, A.; & ENOSH, G. (2012). Power Relations and Reciprocity: Dialectics of Knowledge Construction. *Qualitative Health Research*, XX(X) (1–8). doi:10.1177/1049732312470030.
- BENSON, J. (1977). Organizations: A dialectic view. *Administrative Science Quarterly*, 22 (March), 1–21. doi:10.2307/2391741.
- BHATT, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), p. 15–26.
- BLACKMAN, D.; CONNELLY, J.; & HENDERSON, S. (2004). Does double loop learning create reliable knowledge? *The Learning Organization*, 11(1), p. 11–27. doi:10.1108/09696470410515706.
- CALORI, R. (2002). Organizational Development and Ontology of Creative Dialectical Evolution. *Organization*, 9(1), p. 127–150.
- CARRILLO, F. J. (2008). Towards a global knowledge-based development agenda. *Journal of Knowledge Management*, 12(5), p. 3–7. doi:10.1108/13673270810902894.
- CHANIN, M. N.; & SHAPIRO, H. J. (1984). Dialectical And Devil's Advocate Problem-Solving. *Asia Pacific Journal of Management*, May, p. 159–171.
- CHANIN, M. N.; & SHAPIRO, H. J. (1985). Dialectical Inquiry in Strategic Planning: Extending the Boundaries. *Academy of Management Review*, 10(4), p. 663–675. doi:10.5465/AMR.1985.4279092.
- COSIER, R. a. (1981). Further Thoughts on Dialectical Inquiry: A Rejoinder to Mitroff and Mason. *Academy of Management Review*, 6(4), p. 653–654. doi:10.5465/AMR.1981.4285724.
- COSIER, R. A.; RUBLE, T. L.; & APLIN, J. C. (1978). An Evaluation of the Effectiveness of Dialectical Inquiry Systems. *Management Science*, 24(14), p. 1483–1490. doi:10.1287/mnsc.24.14.1483.
- COSIER, R. A.; & APLIN, J. C. (1980). A Critical View of Dialectical Inquiry as a Tool in Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 1(4), p. 345–356. doi:10.1002/smj.4250010405.
- ČANČER, V.; & MULEJ, M. (2010). The Dialectical Systems Theory's Capacity for Multi-Criteria Decision-Making. *Systems Research and Behavioral Science*, 27, p. 285–300. doi:10.1002/sres.
- DESAI, H.; DING, H.-B.; & FEDDER, D. (2010). Teaching Scientists Entrepreneurship: a Dialectical Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 18(02), p. 193–203. doi:10.1142/S0218495810000550.
- DUFRESNE, R. L. (2004). An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes. *Group & Organization Management*, 29(2), p. 201–218. doi:10.1177/1059601103261472.
- E CUNHA, M. P.; DA CUNHA, J. V.; & DA-HAB, S. (2002). Yin-yang: A dialectical approach to total quality management. *Total Quality Management*, 13(6), p. 843–853. doi:10.1080/095441202200010172.

- ERGAZAKIS, K.; & METAXIOTIS, K. (2011). The knowledge-based development agenda: a perspective for 2010–2020. *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 41(3), p. 358–377. doi:10.1108/03055721111171582.
- FIRESTONE, J. M.; & MCELROY, M. W. (2004). Organizational learning and knowledge management: the relationship. *The Learning Organization*, 11(2), p. 177–184. doi:10.1108/09696470410521628.
- FLOOD, R. L.; & ROMM, N. R. A. (1996). Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes*, 25(7/8), p. 154–163.
- GREENWOOD, J. (1998). The role of reflection in single and double loop learning. *Journal of Advanced Nursing*, 27(5), p. 1048–1053. doi:10.1046/j.1365-2648.1998.00579.x.
- GRIMES, A. J.; & CORNWALL, J. R. (1987). The Disintegration of an Organization: A Dialectical Analysis. *Journal of Management*, 13(1), p. 69–86.
- HALBESLEBEN, J. R. B.; WHITMAN, M. V.; & CRAWFORD, W. S. (2014). A dialectical theory of the decision to go to work: Bringing together absenteeism and presenteeism. *Human Resource Management Review*, 24(2), p. 177–192. doi:10.1016/j.hrmr.2013.09.001.
- YUTHAS, K.; DILLARD, J. F.; & ROGERS, R. K. (2004). Beyond agency and structure: Triple-loop learning. *Journal of Business Ethics*, 51(2), p. 229–243. doi:10.1023/B:BUSI.0000033616.14852.82.
- JACKSON, M. C. (2005). Reflections on knowledge management from a critical systems perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(4), p. 187–196. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500067.
- KIM, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *MIT Sloan Management Review*, 35(1), p. 37–50. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/224961788?accountid=6802&nhttp://metalib.snu.ac.kr:3210/sfxsnu?urlver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=The+Link+Between+Individual+and+Organizational+Learning.
- KODAMA, & MITSURU. (2005). New knowledge creation through dialectical leadership: A case of IT and multimedia business in Japan. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), p. 31–55. doi:10.1108/14601060510578565.
- LASKE, O. (2009). Change and Crisis in Dialectical Thinking: On the need to think again when getting involved with Change. *Integral Leadership Review*, October, p. 1–9.
- LEE, Y.-J.; & ROTH, W.-M. (2007). The individual / collective dialectic in the learning organization. *The Learning Organization*, 14(2), p. 92–107. doi:10.1108/09696470710726970.
- LIND, A.; & LIND, B. (2005). The practice of information system development and use: A dialectical approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 22(5), p. 453–464. doi:10.1002/sres.718.
- LORD, T.; & BAVISKAR, S. (2007). Moving Students From Information Recitation to Information Understanding: Exploiting Bloom's Taxonomy in Creating Science Questions. *Journal of College Science Teaching* (March/April), p. 40–44. Retrieved from http://eric.ed.gov/ERIC-WebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ768433&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ768433.
- MARTIN, A. (2009). Mechanisms of Dialectical Change. *Management Review*, 20(2), 149–157. doi:10.1688/1861-9908.
- MARTINS, A.; AH PAK, D.; & MARTINS, I. (2013). Communication and Leadership – Dialectical Tensions in Virtual Communities of Practice. *Management – Journal for Theory and Practice of Management*, 18(68), p. 23–30. doi:10.7595/management.fon.2013.0021.
- MASON, R. (1969). A dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, 1(8), p. 231–236. Retrieved from <http://mansci.journal.informs.org/content/15/8/B-403.short>.
- MCELROY, M. W. (1999). Double-Loop Knowledge Management. *A White Paper*, 1999, 10. Retrieved from <http://www.learning-org.com/docs/McElroyDLKMv3.pdf>.
- MINDHAM, R. (1997). Book Reviews. *Systems Research and Behavioral Science*, 14, p. 425–432. doi:10.1111/j.1745-4603.1984.tb00397.x.
- MITROFF, I. I.; & EMSHOFF, J. R. (1979). On Strategic Assumption-Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning. *Academy of Management Review*, 4(1), p. 1–12. doi:10.5465/AMR.1979.4289165.
- MITROFF, I. I.; WILLIAMS, J.; & RATH-SWOHL, E. (1972). Dialectical Inquiring Systems: A New Methodology for Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, November-December, p. 365–378.
- NONAKA, I.; & TOYAMA, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), p. 2–10. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500001.

PESCHL, M. F. (2007). Triple-loop learning as foundation for profound change, individual cultivation, and radical innovation. Construction processes beyond scientific and rational knowledge. *Constructivist Foundations*, 2(2–3), p. 136–145. Retrieved from <http://cogprints.org/6161/>.

RILEY, P. (1985). Spinning on Symbolism: The Spinning Metaphor and Dialectical Tensions. *Journal of Management*, 11(2), p. 49–50.

ROMME, A. G. L.; & WITTELOOSTUIJN, A. Van. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), p. 439–454. doi:10.1108/09534819910289110.

SCHWEIGER, D. M.; & FINGER, P. A. (1984). The Comparative Effectiveness of Dialectical Inquiry and Devil's Advocacy: The Impact of Task Biases and Previous Research Findings. *Strategic Management Journal*, 5, p. 335–350.

SCHWEIGER, D. M.; SANDBERG, W. R.; & RECHNER, P. L. (1989). Experimental Effects of Dialectical Enquiry Devils Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 32(4), p. 745–772. doi:10.2307/256567.

SCHWENK, C. R. (1989). Research notes and communications a meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, 10 (June 1988), p. 303–306. doi:10.1002/smj.4250100309.

SEO, M.-G.; & CREED, W. E. D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional

Change: a Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), p. 222–247.

SERVILLO, L. A.; & VAN DEN BROECK, P. (2012). The Social Construction of Planning Systems: A Strategic-Relational Institutional Approach. *Planning Practice and Research*, 27(1), p. 41–61. doi:10.1080/02697459.2012.661179.

TAKEUCHI, H.; & NONAKA, I. (2004). Knowledge creation and dialectics. In *Hitotsubashi on Knowledge Management* (pp. 1–28). John Wiley & Sons.

ZENKO, Z.; ROSI, B.; MULEJ, M.; MLAKAR, T.; & MULEJ, N. (2013). General Systems Theory Completed up by Dialectical Systems Theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(6), p. 637–645. doi:10.1002/sres.2234.

VEN DE VEN, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), p. 590–607. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2631848>.

WANG, C. L.; & AHMED, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), p. 8–17. doi:10.1108/09696470310457469.

WEBLER, T. (1999). The craft and theory of public participation: a dialectical process. *Journal of Risk Research*, 2(1), p. 55–71.

WOODS, J. G. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *The Learning Organization*, 19(2), p. 134–147. doi:10.1108/09696471211201498.

THE METHODOLOGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: DIALECTICAL APPROACH TO THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS

Virginijus Tamaševičius

S u m m a r y

The aim of this paper is to apply the dialectical methodological approach to the analysis of knowledge development within the organizations. Three different methodological approaches can be found when analyzing knowledge development: linear approach, learning cycles or learning loops approach, and dialectical. The first one is rarely used as the main approach to analyze knowledge itself. Usually its assumptions can be found in the analysis where knowledge development is seen only as side-effect of another issue, like students' knowledge evaluation in the learning process. Knowledge cycles concept developed by Argyris and elaborated by many other authors includes

zero, single, double and triple loops learning concepts. The major issue with those concepts is the lack of explanation what can provide the driving force to a move knowledge development from simpler learning to a more sophisticated learning cycle.

This internal driver for learning development is provided by applying dialectical approach. The internal tension created by opposite mindset should lead from thesis to antithesis and then to creating a new thesis. This approach can be illustrated by moving conceptual understanding of strategy development from the SWOT analysis to recourse-based view and then to knowledge-based view. Understanding

of the SWOT logic for formulation of strategy not only helps better understanding how this analysis should be carried out (thesis development), but also leads to understanding of all deficiencies of that approach (building anti-thesis), what drives to conceptualization of a new view, which could be called resource-based view.

Such approach can be used for the analysis of knowledge development within the organizations as well. The interpretation of Bloom's taxonomy of learning domains can be used to describe theses at the organizational level. Every organizational thesis on a particular issue includes cognitive (intellectual,

informational), motivational (emotional, values) and technological (structures, processes) dimensions. As a case analysis of three furniture manufacturing companies shows, different companies apply different theses to deal with the same issue – to design and to supply a specific set of furniture for the customer. The major conclusion from the analysis is that knowledge development can be seen as a step-wise process moving knowledge hierarchically from the lower level to a higher level by solving tension issues within the former thesis.

Key words: organizational learning, knowledge development, dialectics.

Įteikta 2015 m. balandžio 23 d.